

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الأعمال



العنوان باللغة العربية

أثر السلوك التنظيمي في تشكيل استراتيجيات تطوير الأعمال

إعداد الطالب/ة

آية عبدالمك

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

Table of Contents

2	فهرس المحتويات
3	المستخلص: Abstract
4	الفصل الأول:
4	الاطار العام للدراسة
5	المقدمة
6	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	تساؤلات الدراسة
10	فروض الدراسة
11	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
12	الفصل الثاني
12	السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال
13	تمهيد
14	مفهوم السلوك التنظيمي
15	أبعاد السلوك التنظيمي
15	عوامل مؤثرة في السلوك التنظيمي
16	استراتيجيات تطوير الأعمال
16	أنواع استراتيجيات تطوير الأعمال
17	أهمية استراتيجيات تطوير الأعمال
17	العلاقة بين السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال

المستخلص : Abstract

يتناول هذا البحث دراسة العلاقة بين السلوك التنظيمي و استراتيجيات تطوير الأعمال في المنظمات المختلفة، بهدف فهم كيفية تأثير سلوك الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل على فعالية استراتيجيات التطوير والنمو المستدام. استعرض البحث مفاهيم أساسية تتعلق بالسلوك التنظيمي، مثل القيادة، الدافعية، الثقافة التنظيمية، والسلوك الجماعي، وكيفية تأثير هذه العوامل في تحسين أداء المنظمات وتنفيذ استراتيجياتها.

تم تعريف السلوك التنظيمي كدراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، حيث تساهم السلوكيات الفردية والجماعية في تحديد نجاح استراتيجيات تطوير الأعمال من خلال تأثيرها على عمليات اتخاذ القرار، التواصل بين الأفراد، والابتكار داخل الفرق. كما تم تسليط الضوء على أبعاد السلوك التنظيمي، مثل القيادة، التعاون، والتحفيز، باعتبارها عوامل محورية تؤثر في كفاءة تنفيذ استراتيجيات تطوير الأعمال.

أما في ما يتعلق ب استراتيجيات تطوير الأعمال، فقد تم تعريفها على أنها الخطط التي تهدف إلى تحسين نمو المنظمة وتوسيع نطاق عملها، سواء من خلال التوسع في أسواق جديدة أو تقديم منتجات مبتكرة. تركز استراتيجيات تطوير الأعمال على تحقيق النمو المستدام وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات من خلال الابتكار والتطوير المستمر.

تم تحليل العلاقة بين السلوك التنظيمي و استراتيجيات تطوير الأعمال، حيث تبين أن السلوك التنظيمي الفعال يعزز قدرة المنظمة على تطبيق استراتيجيات التطوير بنجاح. القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، وتحفيز الأفراد والجماعات، كلها عوامل تؤدي إلى تحسين تنفيذ استراتيجيات تطوير الأعمال. في المقابل، يمكن أن تؤدي السلوكيات السلبية مثل مقاومة التغيير إلى تعثر هذه الاستراتيجيات.

الفصل الأول:
الاطار العام للدراسة

تعتبر المنظمات في العصر الحالي بيئات ديناميكية ومتغيرة، حيث تواجه تحديات مستمرة في سعيها لتحقيق الاستدامة والنمو. يعتبر سلوك الأفراد داخل المنظمة من بين المفاهيم التي أخذت حيزاً من الاهتمام في الفكر الإداري.¹ (كرومي، سعيد (2020). السلوك والتطوير التنظيمي) وبات من بين العوامل الحاسمة التي تؤثر في نجاح المنظمة هو السلوك التنظيمي الذي يمثل الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد والجماعات ضمن الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف مشتركة. وعلى رأس هذه المنظومة المؤسسية قسم تطوير الأعمال والذي يسعى دائماً إلى تحسين الأداء والنمو المستدام للمنظمات. بالتالي، يتجسد دور بارز وعلاقة واضحة بين السلوك التنظيمي و تحديد استراتيجيات تطوير الأعمال.

قسم تطوير الأعمال في الشركات هو الوحدة أو الفريق المسؤول عن تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط التي تهدف إلى نمو الشركة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. يركز هذا القسم على تعزيز فرص النمو والتوسع في الأسواق، سواء كان ذلك من خلال ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، أو دخول أسواق جديدة، أو تحسين العمليات الداخلية. وأصبحت استراتيجيات تطوير الأعمال عنصراً أساسياً لضمان التكيف مع التغيرات السوقية المستمرة، وتحقيق التميز التنافسي. وبالتالي، يُعتبر فهم العلاقة بين السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال أمراً بالغ الأهمية لأي منظمة تسعى إلى تحسين أدائها وتنمية أعمالها على المدى الطويل.

كي يقوم قسم التطوير بمهامه المتعددة من تحليل للسوق والفرص المتاحة ودراسة أداء الشركة في السوق مقارنةً بالمنافسين، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي، تطوير العلاقات والشراكات وتقديم حلول مبتكرة لتحقيق النمو المستدام، لا بد من ضمان حسن السلوك التنظيمي في القسم.

ومما سبق ونظراً لأهمية العمل النابع من قسم تطوير الأعمال في الشركات في سوق العمل السعودي، علاوة على كثرة المخاطر التي تحف بهذا القسم من كثرة دوران حركة الموظفين والانتاجية والفعالية جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر السلوك التنظيمي على نجاح استراتيجيات تطوير الأعمال لضمان منافسة الشركات والتوسع في السوق المحلي والعالمي.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في البحث في كيفية تأثير السلوك التنظيمي في تشكيل استراتيجيات تطوير الأعمال في المنظمات المختلفة. من خلال فهم هذه العلاقة، يمكننا تحديد كيفية تأثير السلوكيات الفردية والجماعية على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتطبيقها. إن السلوك التنظيمي هو عامل محوري في نجاح استراتيجيات تطوير الأعمال، حيث يمكن أن يسهم سلوك الأفراد والفرق في تعزيز فعالية هذه الاستراتيجيات أو تقليلها.

تساؤلات الدراسة

- هل السلوكيات الفردية والجماعية تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على عملية صياغة وتطبيق استراتيجيات تطوير الأعمال؟

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت السلوكيات التي يتبناها الأفراد والجماعات تؤثر في عملية تطوير الأعمال، سواء بشكل إيجابي من خلال الابتكار والتعاون أو بشكل سلبي من خلال مقاومة التغيير أو التفاعل غير الفعال.

- كيف يمكن للمنظمات الاستفادة من فهم هذه العلاقة لتحسين أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية؟

تبحث الدراسة في كيفية استخدام فهم العلاقة بين السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، بما في ذلك تحسين بيئة العمل وزيادة الدافعية، وبالتالي تحقيق نتائج أفضل في استراتيجيات النمو والتوسع.

- كيف يمكن لفريق تطوير الأعمال تطبيق استراتيجيات السلوك التنظيمي بشكل عملي لضمان حسن التعامل الفردي والجماعي بهدف إفادة الفريق الداخلي والمؤسسة ككل؟

تهدف الدراسة إلى استكشاف الطرق العملية التي يمكن لفريق تطوير الأعمال من خلالها استخدام السلوك التنظيمي لتحفيز العمل الجماعي الفعال وتعزيز الأداء الفردي داخل المنظمة. ستركز الدراسة على كيفية وضع سياسات وآليات تساعد في تحقيق بيئة عمل إيجابية تسهم في نجاح استراتيجيات تطوير الأعمال.

أهمية الدراسة

الأهمية العملية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من خلال دور السلوك التنظيمي في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات لتحقيق أهدافها. من خلال فهم كيفية تأثير سلوك الأفراد والجماعات في صياغة استراتيجيات تطوير الأعمال، يمكن للمنظمات تحسين بيئة العمل وتعزيز التحفيز والدافعية لدى موظفيها. هذا التوجه يساعد في تعزيز الأداء التنظيمي، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام وتحسين القدرة التنافسية في الأسواق. كما أن فهم العلاقة بين السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال يمكن أن يساعد القادة والمديرين في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية وتوجيه المنظمة نحو المستقبل بشكل أكثر استدامة.

الأهمية العلمية:

من الناحية العلمية، تسهم هذه الدراسة في إثراء مجال السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال من خلال تقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات وكيفية تأثيرها في استراتيجيات التطوير والنمو. كما تتيح هذه الدراسة فرصة لفهم الآليات النظرية التي تشرح كيف يمكن للسلوك التنظيمي أن يعزز من تنفيذ استراتيجيات تطوير الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الدراسة إطارًا علميًا يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية حول سلوك الأفراد والجماعات وأثرهم في نجاح استراتيجيات الأعمال، مما يساهم في تطوير الأدوات والنماذج التي يمكن للباحثين والممارسين في هذا المجال استخدامها في تحليل وتحسين الأداء التنظيمي.

أهداف الدراسة.

- تحليل العلاقة بين السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال في المنظمات.
- تحديد تأثير السلوكيات الفردية والجماعية على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تطوير الأعمال.
- استكشاف دور القيادة والثقافة التنظيمية في تعزيز أو تقييد استراتيجيات تطوير الأعمال.
- اقتراح توصيات عملية يمكن أن تساعد المنظمات في تحسين سلوكها التنظيمي لتعزيز استراتيجيات تطوير الأعمال.

تساؤلات الدراسة

تطرح هذه الدراسة التساؤلات التالية:

كيف يؤثر السلوك التنظيمي على استراتيجيات تطوير الأعمال في المنظمات؟

ما هو دور القيادة والثقافة التنظيمية في تشكيل استراتيجيات تطوير الأعمال؟

هل هناك سلوكيات فردية أو جماعية تعزز أو تعرقل تطبيق استراتيجيات تطوير الأعمال؟

كيف يمكن للمنظمات تحفيز بيئة العمل لتشجيع تبني استراتيجيات تطوير أعمال فعالة؟

فروض الدراسة

بناءً على التساؤلات المطروحة، تنطلق الدراسة من الفروض التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين السلوك التنظيمي الفعّال واستراتيجيات تطوير الأعمال الناجحة.
- القيادة الإيجابية والثقافة التنظيمية المتكاملة تلعب دوراً مهماً في تحسين قدرة المنظمة على تطبيق استراتيجيات تطوير الأعمال.
- السلوك الجماعي التعاوني له تأثير أكبر على تطوير الأعمال مقارنة بالسلوك الفردي.
- السلوكيات السلبية داخل المنظمة قد تعرقل نجاح استراتيجيات تطوير الأعمال وتحد من فاعليتها.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

لتوجيه البحث وتحليل الموضوع، سيتم الاعتماد على النظرية التنظيمية التي تركز على سلوك الأفراد والجماعات في بيئات العمل المختلفة. ستعتمد الدراسة أيضاً على نظرية القيادة التحويلية التي تركز على تأثير القيادة في تحفيز الأفراد وتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية. بالإضافة إلى ذلك، ستستند الدراسة إلى نظرية الابتكار التي تركز على دور الابتكار في تطوير استراتيجيات الأعمال.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. حيث تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى توضيح متغيرات الدراسة المتعلقة بالسلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال، وتحديد تأثيرات كل منها على الأداء التنظيمي. يعمل المنهج الوصفي على استعراض المفاهيم والنظريات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، مثل سلوك الأفراد والجماعات، وكيفية تأثير هذه السلوكيات على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تطوير الأعمال في المنظمات.

أما في الدراسة الميدانية، فقد تم استخدام المنهج التحليلي الذي يركز على تحليل البيانات المستخلصة من استبيانات أو مقابلات مع أفراد المنظمات، ويعمل على الربط بين النتائج التي تم التوصل إليها وبين السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال. يساعد المنهج التحليلي في تفسير العلاقة بين السلوك التنظيمي الفعّال وتطبيق استراتيجيات تطوير الأعمال بنجاح، كما يساهم في إصدار الأحكام المناسبة بناءً على النتائج التي تساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى التحفيز لدى الأفراد، وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيات التطوير والنمو المستدام.

من خلال هذا المنهج، يتم ربط السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال بشكل عملي وعلمي، مما يوفر إطاراً لتفسير كيفية تأثير سلوك الأفراد والجماعات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات.

الفصل الثاني

السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال

يدور الإطار النظري للبحث حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال والعلاقة بينهما. بالتالي سينقسم الفصل التالي الى ثلاث مباحث, تعريفات ومفاهيم رئيسية:

- المبحث الأول: السلوك التنظيمي
- المبحث الثاني: استراتيجيات تطوير الأعمال
- المبحث الثالث: العلاقة بين السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال

مفهوم السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وكيفية تأثير هذا السلوك في الأداء العام للمنظمة. يهدف السلوك التنظيمي إلى فهم العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد والفرق داخل بيئة العمل، وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي العام. يتناول هذا المجال دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي تساهم في تشكيل سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

تعريف السلوك التنظيمي: عرف العديد من الباحثين السلوك التنظيمي بطرق مختلفة. ومن أبرز التعريفات:

حيث عرفه كل من "سيزلاقي" و"والاس" Szilagyi " & " Wallace " " أنه: الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها²

يعرفه الأستاذان "هودجيتس" و"التمان" : "Hodges " & " waltman " " على أنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية³

أبعاد السلوك التنظيمي

السلوك الفردي: يتضمن فهم الشخصيات المختلفة، الحوافز، والتحفيزات النفسية التي تدفع الأفراد للعمل بطرق معينة.

السلوك الجماعي: يتعلق بكيفية تأثير التعاون والتنسيق بين الأفراد في فرق العمل على الأداء الجماعي. يشمل هذا أيضًا تفاعلات التواصل، وتقسيم المهام، والتعامل مع الصراعات داخل الفرق.

سلوك القيادة: القيادة هي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات. القائد المؤثر يمكنه توجيه الفريق نحو أهداف استراتيجية بنجاح.

عوامل مؤثرة في السلوك التنظيمي

الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمة وتؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد داخلها. ثقافة داعمة للابتكار والتحسين المستمر يمكن أن تكون عاملاً محفزاً للتطوير المستدام.

القيادة: سلوكيات القائد تؤثر في فريقه بشكل كبير. القادة الذين يتسمون بالتحفيز والرؤية الواضحة يمكن أن يعززوا من مشاركة الموظفين ودعم استراتيجيات تطوير الأعمال.

الدافعية والتحفيز: العامل النفسي للأفراد له تأثير كبير على مدى انخراطهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. يُعتبر نظرية التحفيز ونظرية الاحتياجات الإنسانية من المفاهيم الجوهرية التي تؤثر في سلوك الأفراد.

استراتيجيات تطوير الأعمال

استراتيجيات تطوير الأعمال هي الخطط والممارسات التي تهدف إلى تحسين أداء الشركات وتنمية نشاطها التجاري. تسعى الشركات من خلال استراتيجيات تطوير الأعمال إلى فتح أسواق جديدة، تعزيز الابتكار، وتحقيق النمو المستدام. كما تركز على تطوير العلاقات مع الشركاء والعملاء بشكل يعزز من مكانة الشركة التنافسية.

وفقاً لـ Harrison & John (2016)، "استراتيجيات تطوير الأعمال هي مجموعة من الأنشطة والقرارات التي تهدف إلى توسعة الأسواق وزيادة حصتها السوقية من خلال الابتكار، التنوع، والتوسع في الأسواق الجديدة."

أنواع استراتيجيات تطوير الأعمال

التوسع في الأسواق: من خلال دخول أسواق جديدة جغرافياً أو التوسع في أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

التنوع: التركيز على دخول أسواق أو صناعات جديدة تختلف عن الصناعة الأصلية التي تعمل فيها الشركة.

الابتكار التكنولوجي: إدخال تقنيات جديدة في العمليات التجارية أو تطوير منتجات جديدة تتيح للشركة التميز على منافسيها.

الشراكات الاستراتيجية: بناء شراكات مع مؤسسات أو منظمات أخرى لدخول أسواق جديدة أو تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

أهمية استراتيجيات تطوير الأعمال

التكيف مع التغيرات: تساعد استراتيجيات تطوير الأعمال الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق والبيئة الاقتصادية.

تحقيق ميزة تنافسية: تساهم استراتيجيات تطوير الأعمال في تحسين القدرة التنافسية للشركات من خلال تحسين منتجاتها وعملياتها التجارية.

استدامة النمو: تساهم استراتيجيات تطوير الأعمال في تحقيق نمو مستدام للمنظمات من خلال توسيع نطاق أعمالها وفتح أسواق جديدة.

العلاقة بين السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال

تعد العلاقة بين السلوك التنظيمي واستراتيجيات تطوير الأعمال علاقة محورية في نجاح المنظمات. السلوك التنظيمي الفعّال داخل المنظمات يعزز قدرة هذه المنظمات على تطبيق استراتيجيات تطوير الأعمال بنجاح، بينما يمكن أن تؤدي السلوكيات السلبية إلى تعثر هذه الاستراتيجيات.

دور القيادة في تنفيذ استراتيجيات تطوير الأعمال:

القيادة القوية والتحفيزية لها دور كبير في توجيه المنظمة نحو النجاح. القادة الذين يعززون من ثقافة التعاون والابتكار يعززون من قدرة الفرق على تنفيذ استراتيجيات تطوير الأعمال بنجاح. القائد التحويلي الذي يمتلك مهارات تواصل فعّالة يمكنه تحفيز الفرق على تحقيق أهداف التطوير والنمو، حتى في وجه التحديات.

الثقافة التنظيمية ونجاح استراتيجيات التطوير:

الثقافة التنظيمية التي تدعم الابتكار والتغيير تعد بيئة خصبة لنجاح استراتيجيات تطوير الأعمال. من خلال تشجيع السلوكيات التي تدعم التغيير والتكيف، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على تحقيق أهداف التطوير والنمو المستدام.

على النقيض من ذلك، إذا كانت الثقافة التنظيمية مقاومة للتغيير أو تحجم عن الابتكار، فإن ذلك يمكن أن يكون عقبة أمام تنفيذ استراتيجيات التطوير.

السلوك الجماعي والتعاون:

العمل الجماعي والتعاون بين الفرق في المنظمة له تأثير كبير على تنفيذ استراتيجيات تطوير الأعمال. فرق العمل التي تتسم بروح التعاون والتفاعل الإيجابي تسهم في تحقيق أهداف استراتيجية بشكل أسرع وأكثر فعالية.

المقاومة للتغيير:

واحدة من التحديات التي تواجه استراتيجيات تطوير الأعمال هي مقاومة التغيير. قد تظهر هذه المقاومة في سلوك الأفراد والجماعات التي تفضل الاستمرار في الأساليب القديمة التي قد تكون غير فعالة. التغلب على هذه المقاومة يتطلب قيادة قوية وفهم عميق للسلوك التنظيمي الذي يمكن من تحويل هذا السلوك السلبي إلى سلوك إيجابي يعزز من تطور الأعمال.

¹ كرومي, سعيد (2020). السلوك والتطوير التنظيمي. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة طاهري محمد بشار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

² عبد الحق علي إبراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال : بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، السودان، 2545 ، ص 11

³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الخامسة، دار لفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1992 . ، ص